

Cote du document: EB 2008/95/R.52
Point de l'ordre du jour: 18
Date: 12 novembre 2008
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Ouvrer pour que les
populations rurales pauvres
se libèrent de la pauvreté

Rapport annuel sur l'assurance qualité dans les projets et programmes du FIDA

Conseil d'administration — Quatre-vingt-quinzième
Rome, 15-17 décembre 2008

Pour: **Examen**

Note aux Administrateurs

Le présent document est soumis au Conseil d'administration pour examen.

Afin que le temps imparti aux réunions du Conseil soit utilisé au mieux, les Administrateurs qui auraient des questions techniques à poser au sujet du présent document sont invités à se mettre en rapport, avant la session, avec les responsables du FIDA ci-après:

Kanayo F. Nwanze

Vice-Président

téléphone: +39 06 5459 2518

courriel: k.nwanze@ifad.org

Chitra Deshpande

Administrateur de programme pour l'assurance qualité

téléphone: +39 06 5459 2658

courriel: c.deshpande@ifad.org

Les demandes concernant la transmission des documents de la présente session doivent être adressées à:

Deirdre McGrenra

Fonctionnaire responsable des organes directeurs

téléphone: +39 06 5459 2374

courriel: d.mcgrenra@ifad.org

Table des matières

Sigles et acronymes	ii
I. Introduction	1
II. Résultats globaux du processus d'assurance qualité en 2008	2
III. Notes attribuées à la qualité initiale	5
IV. Aspects liés à la conception pouvant encore être améliorés	5
Annexes	
I. Processus d'assurance qualité	10
II. Liste des projets examinés et des examinateurs intervenant dans le cadre de l'assurance qualité	15

Sigles et acronymes

COSOP	Programme d'options stratégiques pour le pays
CSO	Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques
EEP	Équipe d'élaboration des projets
PMD	Département gestion des programmes
RARI	Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA
S&E	Suivi et évaluation
SYGRI	Système de gestion des résultats et de l'impact
TRC	Comité d'examen technique

Rapport annuel sur l'assurance qualité dans les projets et programmes du FIDA

I. Introduction

1. Le premier rapport annuel sur l'assurance qualité dans les projets et programmes du FIDA comprend quatre sections. La présente section donne un bref aperçu du processus d'assurance qualité adopté par la direction comme dernière étape du système d'amélioration de la qualité récemment mis en place par le FIDA. On trouvera dans l'annexe I des précisions supplémentaires concernant ce nouveau processus. La deuxième section indique les résultats globaux obtenus suite à l'examen au titre de l'assurance qualité de 30 opérations réalisées en 2008. La troisième section présente une évaluation des notes attribuées à la qualité initiale cette année, sur la base des indicateurs du Cadre de mesure des résultats. Enfin, la quatrième section met en évidence une série de questions liées à la conception qui sont apparues à la suite du processus d'assurance qualité et qui seront traitées en 2009, mais pour lesquelles, compte tenu du délai imparti pour l'élaboration des projets, il est peu probable que les résultats soient visibles avant 2010.
2. Conformément aux recommandations figurant dans le rapport sur l'évaluation externe indépendante (EEI) du FIDA de septembre 2005, le Plan d'action a confié au FIDA la mission de renforcer ses procédures internes d'amélioration de la qualité et de veiller à ce que les projets financés par des prêts et des dons s'appuient sur la meilleure connaissance possible des questions capitales pour la réduction de la pauvreté rurale¹. Dans le cadre de son initiative visant à améliorer la qualité des opérations, le FIDA a récemment renforcé ses procédures d'amélioration de la qualité et le processus d'examen correspondant, notamment en introduisant les facteurs clés de réussite et le modèle d'évaluation de la gestion, et en réorganisant le Comité d'examen technique (TRC). En complément du processus renforcé d'amélioration de la qualité et indépendamment du Département gestion des programmes (PMD), le processus d'assurance qualité établi comporte un examen de la conception des projets par le Bureau du Vice-Président, dernière étape avant les négociations concernant les prêts et la présentation au Conseil d'administration².
3. Les examens au titre de l'assurance qualité sont effectués trois fois par an (en février, en juin et en octobre), chacun s'étendant sur deux semaines environ. Pour simplifier le processus, réduire les coûts et garantir le recrutement d'experts hautement qualifiés, le processus d'assurance qualité fait appel à des examinateurs basés à Rome ainsi qu'à des experts basés dans le monde entier, qui participent au processus par téléphone. Cette approche s'est révélée efficace et peu onéreuse, et elle continuera d'être utilisée l'année prochaine. À ce jour, huit examinateurs au total ont participé au processus. Ils occupaient antérieurement des postes clés de direction et jouissent d'une expérience de 20 à 40 ans en matière d'élaboration et d'exécution de projets dans des pays en développement pour le compte d'organismes des Nations Unies, de la Banque mondiale et d'organismes d'aide bilatérale. Ils ont été recrutés en raison de la riche expérience qu'ils ont acquise en travaillant dans les pays bénéficiaires des projets et en raison de leurs capacités linguistiques, puisque nombre de documents de projets sont rédigés en français et en espagnol, ainsi qu'en anglais. À l'heure actuelle, il y a seulement un examinateur de sexe féminin et deux examinateurs ressortissant de pays en développement d'Afrique ou d'Amérique latine. Pour les sessions consacrées à

¹ IFAD's Quality Enhancement for Project Design – Guidelines for Internal Project Review, Département gestion des programmes (PMD), décembre 2007.

² IFAD's Quality Assurance - Guidelines for QA function and process, décembre 2007.

l'assurance qualité qui se tiendront à l'avenir, l'objectif est d'accroître le nombre d'examineurs appartenant à l'une ou l'autre de ces catégories.

4. Un autre enseignement tiré de l'exercice de cette année est que le fait de limiter les examens à trois fois par an ne laisse pas suffisamment de temps pour traiter tous les projets, en particulier ceux qui sont programmés pour être examinés en septembre et en décembre par le Conseil d'administration. C'est pourquoi, outre les trois examens annuels, un processus continu a été adopté qui consiste à soumettre les projets à l'examen au titre de l'assurance qualité chaque fois qu'ils sont prêts. Cette année, cinq projets au total ont fait l'objet du processus continu, et ce nombre devrait augmenter en 2009.

II. Résultats globaux du processus d'assurance qualité en 2008

5. Cette année, 30 projets au total (voir l'annexe II pour plus de détails) ont été présentés lors de trois sessions distinctes consacrées à l'assurance qualité. Trois projets ont été examinés en février, onze en juin et onze en octobre. Cinq projets ont été soumis à un examen au titre de l'assurance qualité au cours des mois écoulés entre les sessions. Sur les cinq projets, un a été considéré comme n'étant pas prêt pour un tel examen et a été renvoyé en vue d'une amélioration de la qualité. On trouvera ci-après un résumé des résultats obtenus en 2008:

Tableau 1

Résultats des examens au titre de l'assurance qualité en 2008

<i>Catégories finales de projets</i>	<i>Nombre de projets</i>	<i>Pourcentage de la cohorte</i>
• Projets considérés comme pouvant être poursuivis avec de légères modifications	9	30
• Projets considérés comme pouvant être poursuivis sous réserve que des assurances supplémentaires soient données au cours des négociations des prêts et/ou que d'autres modifications/examens soient effectués pendant l'exécution	18	60
• Projets nécessitant d'importantes modifications entraînant un retard dans leur présentation au Conseil d'administration	3	10
• Projets écartés du programme de prêt à cause d'une conception inadéquate	0	0

6. Comme le montrent les résultats ci-dessus, un tiers des projets ont été considérés comme étant bien conçus et n'ont nécessité que de légères modifications en matière de conception ou de présentation avant de passer au stade des négociations de prêts et de l'examen par le Conseil d'administration. Deux tiers des projets ont été jugés valables à la base, mais des problèmes ont été identifiés et des recommandations formulées comme suit:
 - a) nécessité de donner des assurances supplémentaires au cours des négociations concernant les prêts;
 - b) nécessité de mener des actions particulières pendant la première année d'exécution; et
 - c) nécessité de procéder à des examens ou évaluations supplémentaires visant à corriger certains aspects liés à la conception pendant les deux premières années d'exécution ou dans le cadre de l'examen à mi-parcours.

Il ressort des résultats qu'en général, le processus d'amélioration de la qualité produit l'effet souhaité sur la qualité des projets.

7. Il a été constaté que trois projets présentaient des défauts conceptuels qui exigeaient une enquête supplémentaire et une simplification de la conception avant leur soumission au Conseil d'administration pour examen. Des travaux additionnels sur le terrain ont été menés dans le cas du Niger et de la République démocratique du Congo, la conception des projets ayant été modifiée conformément aux recommandations relatives à l'assurance qualité. Suite aux activités supplémentaires liées à la conception, dans le cadre du projet prévu au Niger, un modèle suivi par la Banque mondiale a été adopté et un mécanisme permettant de mettre en œuvre parallèlement des projets du FIDA et des projets de la Banque mondiale a été mis en place, tandis que le projet prévu en République démocratique du Congo a été simplifié et que plusieurs de ses composantes ont été supprimées. Les deux projets ont été de nouveau soumis à un examen au titre de l'assurance qualité et il a été conclu qu'ils pouvaient passer au stade des négociations et de la présentation à la session de décembre du Conseil d'administration.
8. Un troisième projet prévu en Inde a été jugé comme étant trop mal conçu pour faire l'objet d'un examen au titre de l'assurance qualité afin d'être présenté à la session de décembre. Par conséquent, il a été renvoyé en vue d'un examen supplémentaire au titre de l'amélioration de la qualité ou d'un examen approfondi par l'équipe de gestion du programme de pays, la maturité de la conception devant être évaluée avant que le projet puisse faire l'objet d'un examen au titre de l'assurance qualité et être présenté à la session d'avril du Conseil d'administration.
9. Au vu des examens approfondis au titre de l'amélioration de la qualité qui précèdent la présentation des projets pour l'assurance qualité, il n'est guère surprenant qu'aucun projet de la cohorte de cette année n'ait été écarté du programme de prêt. Cela étant, la pratique récente qui consiste à présenter des projets en vue d'un examen au titre de l'amélioration de la qualité aux stades préliminaires de la conception pourrait accroître le nombre de projets renvoyés pour faire l'objet d'examens supplémentaires.

États fragiles

10. Cette année, nombre de projets sont localisés dans des États fragiles ou dans des régions insuffisamment développées et souvent délaissées d'États membres et répondent par conséquent bien à l'objectif fondamental du FIDA, qui est la réduction de la pauvreté. Leur grand intérêt peut apporter des bienfaits substantiels mais présente aussi le risque, considérable, que les objectifs de développement ne soient pas atteints. Compte tenu des objectifs stratégiques du FIDA, il s'agit cependant d'un risque acceptable. Malgré la grande pertinence de ces projets, une évaluation *ex ante* de la probabilité qu'ils favoriseront la réalisation des objectifs annoncés en matière de développement permettrait de consacrer une attention et des ressources supplémentaires aux projets jugés particulièrement hasardeux. À cette fin, outre le fait que l'examen au titre de l'assurance qualité a principalement porté sur la qualité de la conception, les examinateurs ont également évalué le mieux possible la probabilité que chaque projet remplirait ses objectifs de développement³.
11. Selon les prévisions des examinateurs, 23 projets devraient atteindre leurs objectifs de développement, soit globalement 77% de résultats satisfaisants. Ces prévisions *ex ante* sont légèrement inférieures aux résultats de l'évaluation de l'efficacité *ex post* effectuée par le Bureau de l'évaluation pour la période

³ À l'aide d'une méthode analogue permettant de prévoir les résultats obtenus lors des évaluations de la qualité initiale, le Groupe de l'assurance qualité de la Banque mondiale a effectué une comparaison avec les évaluations de la qualité finale effectuées par le Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale et a constaté que les intervenants avaient eu raison dans environ 90% des cas.

2002-2007⁴, qui fait état de 83% de projets efficaces (projets ayant atteint leurs objectifs spécifiques, selon la définition retenue par OE)⁵. Compte tenu de la marge d'erreur dans les évaluations au titre de l'assurance qualité *ex ante*, il est encore possible d'améliorer les projets pour qu'ils remplissent, au stade final, l'objectif de 80% fixé dans le Plan d'action.

Complexité de la conception des projets

12. Une critique souvent exprimée par les examinateurs chargés de l'assurance qualité porte sur la complexité de la conception des projets et sur le fait que les objectifs sont excessivement ambitieux par rapport à la situation des pays et à la capacité d'exécution. Cela reflète de près une observation du Bureau de l'évaluation selon laquelle «les projets bénéficiant de l'appui du FIDA dans les États fragiles ne sont généralement pas suffisamment différenciés, sont trop ambitieux, trop complexes au stade de la conception et manquent d'appui en cours d'exécution, tandis que l'analyse politique ou économique est limitée ou inexistante»⁶. Pour ce qui est des projets du FIDA réalisés dans le passé, une conception complexe fondée sur une approche uniforme ajoute manifestement des risques injustifiés aux résultats finals. Ce défaut explique en partie le faible niveau de durabilité constaté par OE. Il ressort de la dernière édition du RARI que, parmi les projets clos pendant la période 2002-2007 faisant partie de l'échantillon évalué par OE, 48% sont durables. Le RARI note toutefois l'amélioration constante des notes de durabilité ces deux dernières années: 53% des projets évalués en 2006 étaient jugés satisfaisants, ce chiffre étant porté à 67% en 2007. Quoi qu'il en soit, dans les projets actuellement au stade de la conception, il faudra se pencher plus attentivement sur les questions liées à la complexité et à la durabilité, et ces questions seront suivies de près dans les prochains examens au titre de l'amélioration de la qualité et de l'assurance qualité.

Efficacité du processus d'amélioration de la qualité

13. En faisant fond sur les conclusions en matière d'assurance qualité, il est possible de mesurer l'efficacité du processus d'amélioration de la qualité. Dans l'ensemble, on voit clairement que ce dernier a un impact positif sur la qualité de la conception et apporte une aide efficace aux équipes de conception. En particulier, une attention adéquate semble être prêtée aux aspects techniques au cours des examens considérés, ainsi qu'aux aspects liés à la pauvreté, à la parité hommes-femmes, au ciblage et à l'environnement. Des aspects moins satisfaisants ont été identifiés dans le cadre des examens au titre de l'assurance qualité de cette année, notamment en ce qui concerne les points suivants:
- a) les recommandations faites par les examinateurs, qui ont souvent un caractère trop général et ne sont pas assez normatives, devraient être plus précises et donner à l'équipe de conception une idée plus claire de ce qui doit être fait;
 - b) une trop grande importance est accordée au respect des politiques du FIDA et aux aspects techniques alors qu'une attention insuffisante est prêtée à la pertinence de l'approche globale proposée, aux modalités d'exécution, à la complexité des projets, à la synergie entre les différentes composantes, à la mobilisation du secteur privé et aux chances d'atteindre les objectifs de développement;

⁴ L'évaluation de l'efficacité effectuée par le Bureau de l'évaluation est l'indicateur le plus proche disponible pour une comparaison avec les classements des résultats en matière de développement utilisés ici et par le Groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale.

⁵ Tableau 8 établi à partir du document EC 2008/53/ W.P.2, Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2007.

⁶ Encadré 8 établi à partir du document EC 2008/53/W.P.2, Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA évaluées en 2007.

- c) à plusieurs reprises, l'équipe de conception a ajouté une composante ou apporté de profondes modifications à l'approche du projet sans les soumettre à un examen au titre de l'amélioration de la qualité;
- d) au moins trois projets ont été soumis à un examen au titre de l'amélioration de la qualité au stade de la conception, avant que toutes leurs caractéristiques soient complètement définies, ce qui a notablement limité l'utilité de l'examen effectué par le groupe et de ses recommandations;
- e) lorsque les recommandations au titre de l'amélioration de la qualité impliquent des enquêtes supplémentaires de grande envergure sur le terrain, les contraintes budgétaires amènent généralement à reporter les travaux supplémentaires à la phase d'exécution ou parfois même à faire simplement fi des recommandations; et
- f) une importance excessive est attachée à la conformité aux facteurs clés de réussite définis par le FIDA.

III. Notes attribuées à la qualité initiale

14. Dans le processus d'assurance qualité, chaque projet a également été évalué par l'examineur selon quatre indicateurs du Cadre de mesure des résultats. Les résultats, présentés dans le tableau 2, montrent que, globalement, toutes les notes attribuées à la qualité initiale pour les quatre indicateurs sont plutôt satisfaisantes. Au niveau individuel, les notes ont été au moins plutôt satisfaisantes ou meilleures pour 80% des projets, mais insuffisantes pour six projets. Compte tenu de la petite taille de l'échantillon, il est trop tôt pour se forger une opinion définitive sur l'utilité de cet instrument. Cela dit, il ressort d'une évaluation préliminaire que, bien que les indicateurs susmentionnés permettent de voir si les projets remplissent les objectifs stratégiques du FIDA, ils ne donnent pas une indication valable de ce que l'on peut escompter au niveau des résultats en matière de développement et de durabilité. Lorsque les notes attribuées à la qualité initiale fondées sur les indicateurs du Cadre de mesure des résultats ont été introduites dans les directives visant l'assurance qualité, il a été décidé que leur efficacité ferait l'objet d'une évaluation. L'examen en cours pourrait permettre d'affiner le processus, et les perfectionnements seront signalés au Conseil d'administration dans le rapport de l'année prochaine.

Tableau 2
Notes attribuées à la qualité initiale

<i>Indicateurs du cadre de mesure des résultats</i>	<i>Description</i>	<i>Note moyenne</i>	<i>Pourcentage de notes satisfaisantes ou meilleures^a</i>
Indicateur – 1:	Efficacité des domaines d'action	4,5	87
Indicateur – 2:	Impact prévu sur les mesures visant la pauvreté	4,6	87
Indicateur – 3:	Innovation, apprentissage et application à plus grande échelle	4,4	83
Indicateur – 4:	Durabilité des avantages	4,4	80
Note globale		4,5	80

^a Les notes attribuées à la qualité initiale sont fondées sur une échelle de 1 à 6, la note 1 correspondant à "très insuffisant" et la note 6 à "très satisfaisant". Le pourcentage indique le nombre de projets recevant une note de 4 ou plus sur le nombre total de projets.

IV. Aspects liés à la conception pouvant encore être améliorés

15. Malgré les résultats favorables de l'examen de cette année, un certain nombre d'aspects liés à la conception peuvent encore être améliorés. Il conviendra d'être très attentif à ces aspects – qui sont présentés ci-après – au cours des processus

d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité qui se dérouleront l'année prochaine.

16. **Aspects stratégiques de la conception des projets.** Les questions stratégiques telles que les mécanismes institutionnels, la complexité des projets et les stratégies de mobilisation du secteur privé ont été perçues comme des aspects qui doivent être renforcés. Si ces derniers ne peuvent que s'améliorer à la suite de la mise en place des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) axés sur les résultats et d'un examen au titre de l'amélioration de la qualité plus approfondi, il est impératif de faire plus, en particulier parce que les lacunes dans ces domaines ont un impact sur la durabilité des projets. Un bon exemple d'examen au titre de l'amélioration de la qualité visant les aspects stratégiques de la conception des projets est celui du programme de développement du secteur agricole mis en place en République-Unie de Tanzanie. À la suite de cet examen, la conception du projet a été modifiée en profondeur et le produit final a été sans difficulté confirmé dans le cadre de l'assurance qualité comme étant réalisable et durable. L'expérience de la Tanzanie a montré combien il importe de traiter les aspects stratégiques de la conception, pour les projets cofinancés avec d'autres donateurs qui peuvent avoir des objectifs légèrement différents.
17. **Complexité des projets.** Comme cela a été dit précédemment, une préoccupation commune des examinateurs chargés de l'assurance qualité (qui correspond souvent aux problèmes identifiés pendant l'examen au titre de l'amélioration de la qualité) a trait à la complexité des projets et à des objectifs trop ambitieux par rapport à la capacité d'exécution et à la situation des pays. La complexité est fréquemment reflétée par le grand nombre de composantes et de sous-composantes, l'adoption d'une approche-filière qui exige au préalable un travail considérable en matière d'évaluation analytique et le retour à l'approche du développement rural intégré, quelque peu discréditée à l'heure actuelle. Comme ces carences sont liées à la durabilité à long terme des projets, elles feront l'objet d'une attention particulière pendant les processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité.
18. **Cadres logiques et résultats en matière de développement.** Tous les projets financés par le FIDA comportent un cadre logique, mais peu d'entre eux présentent des objectifs de développement clairs et donnent les indicateurs de résultats finals et intermédiaires correspondants pour suivre la progression vers la réalisation des objectifs, y compris ceux ayant trait au programme du FIDA en faveur des pauvres et de l'égalité entre les sexes. Les processus d'amélioration de la qualité et d'assurance qualité et l'évaluation finale des projets par le Bureau de l'évaluation seraient d'une plus grande utilité si la conception comportait une définition plus claire des résultats en matière de développement et des indicateurs intermédiaires et finals à utiliser pour mesurer le degré d'obtention des résultats. Il est proposé d'adopter l'année prochaine l'utilisation des résultats en matière de développement et le recours à des indicateurs connexes, et de former le personnel à l'élaboration du cadre logique et à son utilisation. Comme il est indiqué plus haut, cela aiderait également à déceler les projets hasardeux qui doivent faire l'objet d'une attention particulière pendant l'exécution.
19. **Suivi et évaluation.** Des lacunes ont été observées dans l'utilisation des cadres logiques en ce qui concerne les mécanismes de suivi et d'évaluation (S&E) qui n'ont pas pu obtenir le soutien de l'emprunteur (en partie sans doute parce qu'ils n'étaient pas dûment liés au système S&E national). En l'absence de ce système et de ces indicateurs, il sera difficile pour le personnel et les gestionnaires de répondre au besoin d'appliquer des mesures correctives pendant la mise en œuvre. Les examens ont également mis en lumière de nombreux cas où les données de base et les indicateurs du système de gestion des résultats et de l'impact (SYGRI)***** n'étaient pas initialement disponibles et devaient par conséquent être collectés lors de l'exécution. Non seulement cela limite la capacité

de l'examen au titre de l'assurance qualité à évaluer la viabilité des objectifs annoncés et les chances de réussite, mais les retards en question réduisent l'aptitude des autorités chargées de l'exécution à suivre et à évaluer les progrès accomplis au regard des objectifs de développement.

20. **Engagement du secteur privé.** Cette année, plusieurs projets présentent des failles persistantes lorsqu'il s'agit d'identifier et de définir des approches exploitables à l'égard de la création de revenus et de l'esprit d'entreprise, d'inciter le secteur privé à jouer un rôle de premier plan et de créer des partenariats entre le secteur public et le secteur privé. Certes, ces projets tentent d'adopter une approche fondée sur le partenariat entre le secteur public et le secteur privé, notamment le recours aux chaînes de valeur, mais la façon de parvenir à ces objectifs doit être davantage affinée et analysée. Il est également nécessaire de faire un usage plus efficace des stratégies visant une participation active du secteur privé dans les activités en faveur des pauvres. Au cours des prochains mois, le Département gestion des programmes examinera de manière assez détaillée quelques exemples d'interventions concluantes d'autres donateurs dans le secteur privé. Il s'agit notamment du projet visant les micro-, petites et moyennes entreprises financé par l'Agence des États-Unis pour le développement international (USAID) au Cambodge, du programme Katalyst financé par le Ministère du développement international (DFID) du Royaume-Uni et d'autres donateurs au Bangladesh et de l'initiative visant le développement de petites entreprises agro-alimentaires financé par l'Agence pour le développement international australienne (AusAID) en Indonésie, initiative qui n'a pas encore été confirmée. Ces projets illustrent le niveau d'effort nécessaire pour adopter une approche stratégique visant à mobiliser le secteur privé. Sur la base de cet examen, une approche plus solide sera définie dans les futures opérations.
21. **Mécanismes institutionnels.** Pour améliorer les perspectives de succès, plusieurs projets de la cohorte de cette année confient la coordination globale des activités liées aux projets à des ministères autres que celui de l'agriculture (par exemple, le ministère de la santé, celui de la sécurité intérieure et extérieure, celui du cadastre), soit en réponse à une décision gouvernementale, soit parce que ces organismes ont une plus forte capacité d'exécution que le ministère de l'agriculture. En adoptant une approche aussi souple dans le choix de l'organisme d'exécution des projets, le FIDA améliore les perspectives d'une mise en application rapide et harmonieuse. En parallèle, il convient de prendre en considération la durabilité à long terme une fois que le projet est achevé et que l'organisme d'exécution n'intervient plus dans les activités considérées. Dans la conception des futurs projets, une attention plus étroite sera accordée à la durabilité, en général, et à l'impact des mécanismes institutionnels sur la durabilité en particulier. Une question connexe est celle de l'évaluation de la capacité institutionnelle. Des travaux supplémentaires sont nécessaires au stade de la conception des projets pour évaluer la capacité des organismes d'exécution et présenter des mesures correctives réalisables afin de renforcer leur capacité. Cette question sera suivie de très près dans les prochains examens au titre de l'assurance qualité.
22. **Renforcement des capacités.** Comme cela a été dit précédemment, nombre de projets du FIDA sont localisés dans des États fragiles et/ou des régions défavorisées où la capacité de mise en œuvre est particulièrement faible. Le renforcement des institutions constitue donc un aspect capital de ces projets, mais les examens au titre de l'assurance qualité ont permis de constater que, parfois, les mesures visant à renforcer les capacités sont absentes. Un facteur important, en l'occurrence, est le fait que, dans l'intérêt d'une bonne exécution, la préférence est souvent donnée à des fournisseurs du secteur privé en tant que principaux acteurs de la mise en œuvre. Bien qu'elle contribue à renforcer les capacités dans le secteur privé, cette option n'apporte pas l'aide nécessaire aux organismes

publics. En l'espèce, il est manifestement encore possible d'améliorer les stratégies des projets ayant pour but le renforcement des capacités, et une plus grande attention sera accordée à cette question dans les prochains examens au titre de l'assurance qualité.

23. **Passation des marchés et gestion financière.** Même si, de l'avis général, une définition opportune et appropriée des aspects relatifs à la passation des marchés et à la gestion financière contribuerait à accélérer l'exécution, une grande partie de la conception et de la planification pertinentes n'est pas réalisée avant la première année de mise en œuvre. Puisque le fait de réduire les retards d'exécution serait bénéfique pour nos clients et répondrait aux besoins du FIDA, aucun effort ne sera épargné pour faire progresser l'élaboration de ces aspects au cours de l'année prochaine.
24. **Gouvernance et lutte contre la corruption.** Contrairement à la pratique récemment observée à la Banque mondiale et dans les banques de développement régionales, où l'on prête une attention grandissante à la gouvernance et à la lutte contre la corruption, peu d'attention est accordée à ces questions pendant la conception des projets financés par le FIDA. Des mesures plus énergiques seront prises, lorsque cela est nécessaire, pour appuyer les projets dans des pays où il existe un risque accru de corruption.
25. **Évaluation des risques.** Selon la pratique actuelle, les risques sont considérés comme étant le rapport entre la solidité du taux de rentabilité économique et l'insuffisance des avantages ou l'accroissement des coûts, l'important étant d'estimer et de refléter l'impact éventuel des retards, des dépassements de coûts et des rendements inférieurs aux prévisions. Il s'agit donc essentiellement d'améliorer la fiabilité des estimations concernant les taux de rentabilité plutôt que d'atténuer les risques. Ce qui est indispensable cependant, c'est d'élargir l'analyse des risques, pour inclure les risques liés aux carences en matière de politique, aux incertitudes politiques, à une capacité d'exécution limitée et aux contraintes qui imposent l'adoption d'approches différentes, l'accent devant être mis sur des mesures d'atténuation *ex ante* et *ex post* adéquates qui devraient être déterminées au cours de l'élaboration et de l'exécution des projets.
26. **Mécanismes de supervision.** Pour un certain nombre de projets, il a été recommandé, dans le cadre de l'examen au titre de l'assurance qualité, d'élaborer, pour les deux premières années d'exécution, un plan de supervision détaillé qui définirait des mécanismes visant à coordonner la supervision avec tous les partenaires et qui assurerait les ressources adéquates pour permettre une supervision étroite et constante. De tels plans permettent de s'attaquer aux questions susmentionnées liées à la complexité des projets, aux mécanismes institutionnels et aux projets entrepris dans les États fragiles en améliorant la coordination entre les organismes d'exécution. Ils résolvent aussi la question du recours massif du FIDA à des prestataires de services et à des ONG pour la définition des stratégies visant à promouvoir la participation du secteur privé aux activités relatives aux projets. Compte tenu de la prédominance de cette approche, il serait utile d'évaluer les différents mécanismes, ainsi que l'adéquation de la surveillance des prestataires, et de déterminer les meilleures pratiques qui pourraient être partagées avec les chargés de programme de pays. Il convient de se rappeler un élément important, à savoir que, compte tenu du budget limité alloué à la fonction de supervision, il est essentiel de planifier minutieusement la composition et le calendrier des missions.
27. **Rapports sur la conception de projets.** Ces documents peuvent encore être considérablement simplifiés. Ils sont très inégaux en qualité et sont actuellement élaborés de façon à être conformes aux facteurs clés de réussite. Certes, la pratique actuelle répond bien aux besoins du FIDA, à savoir assurer le respect des politiques de l'organisation, mais elle ne répond pas aux besoins des hommes de

terrain qui sont, en dernier ressort, responsables de l'exécution des projets. Le Département gestion des programmes procède actuellement à une révision du plan d'ensemble des rapports sur la conception de projets, afin de réduire leur longueur, d'éliminer les répétitions et de prévoir (dans des annexes explicatives) des informations suffisantes pour indiquer ce qui doit être fait et comment les responsables de l'exécution devraient procéder. Ces modifications permettront aussi de réduire le nombre et la longueur des documents de travail.

Processus d'assurance qualité

I. Généralités

1. Conformément aux recommandations figurant dans le rapport sur l'évaluation externe indépendante (EEI) du FIDA de septembre 2005, le Plan d'action a confié au FIDA la mission de renforcer ses procédures internes d'amélioration de la qualité et de veiller à ce que les projets financés par des prêts et des dons s'appuient sur la meilleure connaissance possible des questions capitales pour la réduction de la pauvreté rurale. Il a été conclu dans le cadre de l'EEI menée en 2005 que les projets du FIDA étaient de conception à la fois trop et pas assez ambitieuse. Les principales faiblesses liées à la conception résidaient notamment dans des aspects tels que l'efficacité du ciblage, la durabilité, les mécanismes d'analyse institutionnelle et les modalités d'exécution. Dans le cas d'une conception trop ambitieuse, les défauts étaient notamment la longueur et la complexité des documents¹.
2. Dans le cadre de son initiative visant à améliorer la qualité des opérations, le FIDA a récemment renforcé ses procédures d'amélioration de la qualité et le processus d'examen correspondant, notamment en introduisant des facteurs clés de réussite et le modèle d'évaluation de la gestion, et en réorganisant le Comité d'examen technique (TRC). En complément du processus renforcé d'amélioration de la qualité et indépendamment du Département gestion des programmes, le processus d'assurance qualité établi comporte un examen de la conception des projets par le Bureau du Vice-Président, dernière étape avant les négociations concernant les prêts et la présentation au Conseil d'administration². La fonction et le processus d'assurance qualité sont entrés en application le 2 janvier 2008. Trois sessions consacrées à l'assurance qualité se sont tenues en 2008, au cours desquelles 30 projets ont été examinés.
3. Le processus d'assurance qualité, sous la direction du Vice-Président, a trois principaux objectifs:
 - a) **Élaboration de projets clairement conçus en vue des négociations de prêts et de leur présentation au Conseil d'administration.** L'examen permet d'évaluer dans quelle mesure les recommandations du Groupe de l'amélioration de la qualité ont été prises en compte, d'examiner les six notes de maturité pour les facteurs clés de réussite et d'identifier toute autre question devant être traitée. Les mesures particulières à prendre au cours des négociations de prêts ou pendant la mise en œuvre sont identifiées et recommandées. Sur cette base, l'examen au titre de l'assurance qualité détermine si un projet devrait passer au stade des négociations et de la présentation au Conseil d'administration. Les projets relèvent de l'une des quatre catégories suivantes:
 - i) poursuite en l'état avec de légères modifications;
 - ii) poursuite sous réserve de la prise en compte des recommandations au cours des négociations ou de l'exécution;
 - iii) report de la présentation au Conseil d'administration pour permettre la résolution des questions en suspens; et
 - iv) cas où les questions en suspens sont assez graves pour justifier l'abandon du projet.

¹ IFAD's Quality Enhancement for Project Design – Guidelines for Internal Project Review, PMD, décembre 2007.

² IFAD's Quality Assurance - Guidelines for QA function and process, décembre 2007.

- b) **Détermination des notes attribuées à la qualité initiale pour les indicateurs de résultats dans le Cadre de mesure des résultats du FIDA.** Faisant fond sur le projet de rapport de préévaluation présenté à la session consacrée à l'assurance qualité, l'examen permet de noter les quatre aspects suivants:
- i) efficacité prévue des domaines thématiques d'action;
 - ii) impact prévu sur la pauvreté;
 - iii) innovation, apprentissage et application à plus grande échelle;
 - iv) durabilité des avantages.
- c) **Évaluation du processus d'amélioration de la qualité.** Dans le cadre de sa fonction d'assurance qualité, le Bureau du Vice-Président examine et évalue également la robustesse du processus d'amélioration de la qualité.
4. Par ailleurs, chaque examen permet aussi d'évaluer l'adéquation de la conception des projets par rapport à la politique et aux documents d'orientation du FIDA, par exemple le Cadre stratégique 2007-2010 du FIDA, la politique du FIDA en matière de finance rurale, la politique du FIDA en matière de ciblage, le Cadre pour l'intégration des questions de parité hommes-femmes dans les opérations.

II. Processus d'examen au titre de l'assurance qualité

5. Le cycle des projets du FIDA comporte six phases: i) admission, ii) formulation, iii) préévaluation, iv) négociation et approbation, v) exécution, et vi) évaluation. La phase d'admission est la première étape menant à l'incorporation formelle dans la réserve de projets. C'est à ce stade qu'une proposition de projet est établie, à partir de la stratégie définie dans les programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP). La phase de formulation est celle où la conception technique détaillée du projet est entreprise. Le FIDA et le gouvernement concerné étudient ensuite si la proposition est techniquement réalisable et examinent les considérations de principe. Pendant la phase de préévaluation, la conception est affinée, et les composantes du projet ainsi que les modalités d'exécution sont définitivement mises au point. Des négociations de prêts sont engagées entre le FIDA et l'emprunteur, qui s'appuient sur le rapport de préévaluation du projet pour l'accord de financement (prêt ou don). Le Conseil d'administration du FIDA examine ensuite la demande de financement et, le cas échéant, l'approuve. La mise en œuvre démarre dès que l'emprunteur a rempli les conditions stipulées permettant au FIDA d'annoncer l'entrée en vigueur du prêt et/ou du don. Chaque année, quelque 10 à 12 projets sont évalués par le Bureau de l'évaluation, qui est un organe indépendant rendant directement compte au Conseil d'administration du FIDA.

Ancien système d'examen de projets du FIDA

6. Avant la mise en place du système d'amélioration de la qualité en 2007, il existait trois mécanismes d'examen de la gestion destinés à assurer le contrôle de qualité au cours de la conception – l'Équipe d'élaboration des projets (EEP), le TRC et le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (CSO). Constituée au stade initial de remise du rapport d'admission du projet, l'EEP apportait un appui collégial avec le concours d'experts internes. Le personnel ne disposant pas d'assez de temps et la gamme de connaissances au sein du FIDA étant limitée, l'examen par l'EEP était devenu un exercice d'approbation automatique, en particulier du fait que cet examen était programmé juste avant celui du TRC. L'examen par le TRC du rapport de formulation établi par la Division consultative technique était essentiellement un examen interne caractérisé par une interaction entre les membres du personnel de la division et des échanges avec un chargé de programme de pays, avec l'EEP ou avec le Président adjoint responsable du Département gestion des programmes. Souvent, les recommandations du TRC n'étaient pas prises en compte, à cause de contraintes budgétaires ou par manque

de temps avant la date de présentation au Conseil d'administration. Enfin, le CSO donnait des orientations en matière de stratégies et de politiques pour la poursuite des projets et programmes proposés. Comme la réunion du CSO se déroulait peu de temps après celle du TRC, les questions techniques soulevées par ce dernier y étaient souvent réitérées. Le CSO approuvait systématiquement les projets devant faire l'objet d'une préévaluation, en établissant généralement une liste de questions et de problèmes qui devaient être traités au cours de la préévaluation. Il était rare que le CSO identifie de nouvelles questions et il ne procédait pas systématiquement à un contrôle de la qualité.

Système d'amélioration de la qualité

7. Dans le cadre du nouveau système d'amélioration de la qualité, les COSOP axés sur les résultats sont, au stade de l'admission, examinés et approuvés par le CSO qui est présidé par le Président. Le CSO veille à ce que la stratégie de pays soit conforme aux politiques et objectifs stratégiques du FIDA et du pays concerné. L'examen par le TRC a été remplacé par l'examen au titre de l'amélioration de la qualité réalisé par le Groupe de l'amélioration de la qualité, qui se compose de deux experts techniques internes et de deux experts techniques externes. Le Groupe évalue le rapport de formulation en procédant à un examen préliminaire des documents de projets et établit la note de recommandation de l'examineur. À la réunion consacrée à l'examen au titre de l'amélioration de la qualité, le chargé de programme de pays (CPP) et les membres du Groupe discutent des questions qui ont besoin d'être précisées et au sujet desquelles le CPP a demandé un avis. En s'appuyant sur le débat tenu pendant la réunion, le Groupe de l'amélioration de la qualité établit un rapport contenant des informations et des recommandations au sujet desquelles le CPP et l'Administrateur formuleront des observations afin de faire part de leur accord ou de leur désaccord. Il est attendu que le CPP prenne en compte les recommandations présentées dans le rapport du Groupe de l'amélioration de la qualité au cours de la préévaluation.

Examen d'assurance qualité

8. Permettant le contrôle de qualité final du rapport de préévaluation, l'examen au titre de l'assurance qualité est l'étape finale de l'ensemble du système d'amélioration de la qualité, intervenant avant qu'un projet passe au stade des négociations de prêts et soit ensuite soumis au Conseil d'administration pour approbation. Le tableau 3 ci-après décrit les différentes étapes de l'examen au titre de l'assurance qualité, qui dure deux semaines.

Tableau 3

Procédures du processus d'assurance qualité

Étapes	Action	Acteurs	Chronologie
Étape 1	Présentation des documents de projets	CPP	4 semaines avant l'examen au titre de l'assurance qualité (12 semaines avant la réunion du Conseil d'administration)
Étape 2	Questions de l'examineur et réponse écrite du CPP	Examineur	1 semaine avant l'examen au titre de l'assurance qualité
Étape 3	1^{re} réunion consacrée à l'assurance qualité: Discussion des questions et des réponses, et recommandations éventuelles	Examineur, CPP	Pendant la 1 ^{re} semaine d'examen au titre de l'assurance qualité
Étape 4	Présentation des projets de recommandations	Examineur	1 jour après la 1 ^{re} réunion
Étape 5	Observations du CPP concernant les projets de recommandations (accord/désaccord)	CPP	2 jours après la 1 ^{re} réunion

Étape 6	Réunion entre le Vice-Président et le principal examinateur – Discussion des recommandations et de la réponse du CPP – Discussion de la question de savoir si le projet doit être soumis au Conseil d'administration	Principal examinateur et Vice-Président	Début de la 2 ^e semaine d'examen au titre de l'assurance qualité
Étape 7	2^e réunion consacrée à l'assurance qualité: – Discussion des recommandations contestées par le CPP – Suggestion des modifications à apporter aux recommandations	CPP, Vice-Président, Administrateur, examinateur, Président adjoint/responsable de PMD	Pendant la 2 ^e semaine d'examen au titre de l'assurance qualité
Étape 8	Mise au point définitive des recommandations en matière d'assurance qualité et attribution des notes	Examineur	Lendemain de la 2 ^e réunion
Étape 9	Approbation des recommandations par le Vice-Président	Vice-Président	Vendredi de la 2 ^e semaine consacrée à l'assurance qualité
Étape 10	Session de synthèse – Discussion de la conception de projet, des questions liées à la politique du FIDA qui sont apparues durant le processus d'assurance qualité – Communication d'informations sur le processus par le CPP	Vice-Président, Président adjoint/responsable de PMD, Administrateurs, CPP	Vendredi de la 2 ^e semaine consacrée à l'assurance qualité

9. En général, il s'écoule au moins trois mois entre l'examen au titre de l'amélioration de la qualité et l'examen au titre de l'assurance qualité, intervalle pendant lequel le CPP mène une mission et des études supplémentaires. Quatre semaines avant l'examen au titre de l'assurance qualité, le CPP présente les documents de projets, à savoir: le rapport de préévaluation, tous les documents de travail, la note de conformité, le rapport du Groupe de l'amélioration de la qualité, la note de recommandation de l'examineur, le modèle d'évaluation de la maturité, le COSOP et tout rapport d'évaluation ou de supervision concernant les projets connexes.
10. L'examineur externe chargé de l'assurance qualité procède à un examen préliminaire des documents de projets susmentionnés et évalue si les questions soulevées par le Groupe de l'amélioration de la qualité ont été traitées comme il se doit, s'il existe des questions supplémentaires et si le projet pourra atteindre ses objectifs de développement sur la base des mécanismes institutionnels et de supervision fournis. À partir de cet examen préliminaire, l'examineur dresse une liste de questions à discuter à l'intention du CPP, lequel répond succinctement par écrit avant la première réunion consacrée à l'assurance qualité entre l'examineur et le CPP.
11. À cette réunion, toute question devant encore être clarifiée est discutée, ainsi que d'autres questions qui peuvent surgir au cours de la réunion. Sur la base des discussions, l'examineur élabore un ensemble de recommandations qui sont communiquées au CPP. Ce dernier est invité à exprimer son accord ou son désaccord concernant ces recommandations, qui sont aussi communiquées au juriste et au responsable des prêts affectés au pays concerné pour s'assurer de l'applicabilité des recommandations. Celles-ci, conjointement avec les observations du CPP, du juriste et du responsable des prêts, servent de base pour la deuxième réunion consacrée à l'assurance qualité.
12. Avant cette réunion, le Vice-Président examine les questions initiales ainsi que les réponses à ces questions et les recommandations accompagnées des observations du CPP, et rencontre l'examineur pour soulever des questions supplémentaires et donner son avis sur les recommandations. La réunion finale consacrée à l'assurance

qualité inclut principalement la participation du Vice-Président, du CPP, de l'Administrateur, du Président adjoint/responsable de PMD, mais le conseiller principal pour l'examen au titre de l'amélioration de la qualité et le juriste ou le responsable des prêts peuvent aussi y assister. Au cours de la réunion sont discutées, principalement, les recommandations contestées par le CPP, ainsi que toute autre question qui a pu surgir après la réunion initiale. Les participants cherchent à parvenir à un accord sur les recommandations et examinent les moyens de les mettre en œuvre. Sur la base du débat qui s'est tenu à la réunion, le procès-verbal final concernant l'assurance qualité est établi, énonçant les recommandations que le CPP a accepté de prendre en compte et indiquant si le projet est autorisé à passer au stade des négociations de prêts et de la présentation au Conseil d'administration. Le procès-verbal est signé par le Vice-Président et fournira les lignes directrices pour les négociations de prêts.

13. À la fin de la session consacrée à l'assurance qualité, une réunion de synthèse se tient sous la présidence du Vice-Président, avec la participation des CPP, des Administrateurs et du Président adjoint/responsable de PMD qui ont pris part à l'examen, afin de discuter des questions de politique et de stratégie qui se sont posées à la suite des examens et de toute recommandation concernant la façon d'améliorer les examens au titre de l'amélioration de la qualité et de l'assurance qualité. Ces questions, étayées par des documents, sont communiquées aux participants avant la réunion, ce qui permet de mener des discussions fructueuses concernant les prochaines étapes réalisables. Ainsi, les réunions de synthèse assurent un retour d'information utile vers PMD à propos de la manière dont la conception des projets peut être améliorée.
14. Après une année de mise en application, les CPP devraient rendre compte des progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations relatives à l'assurance qualité. Il incombe au secrétariat en charge de l'assurance qualité d'examiner le rapport de situation et de s'assurer que les recommandations susmentionnées ont été prises en considération de façon adéquate. Cette étape est essentielle pour assurer la conformité et évaluer l'efficacité et la pertinence de l'examen au titre de l'assurance qualité.

Liste des projets examinés et des examinateurs intervenant dans le cadre de l'assurance qualité

Tableau 1
Projets examinés lors des sessions consacrées à l'assurance qualité

	<i>Pays</i>	<i>Intitulé du projet</i>	<i>CPP</i>
Session de février			
1	Cap-Vert	Programme de lutte contre la pauvreté en milieu rural (PLPR)	Mohamed Manssouri
2	Indonésie	Projet relatif au programme national d'autonomisation des communautés rurales	Youqiong Wang
3	Maurice	Programme d'appui aux ressources marines et agricoles	Abla Benhammouche
Session de juin			
1	Albanie	Programme de liaison des zones montagneuses aux marchés	Henning Pedersen
2	Cameroun	Projet d'appui au développement de la microfinance rurale	Abdoul Barry
3	Congo	Projet de développement rural dans les départements de la Likouala, du Pool et de la Sangha	Luyaku Nsimpasi
4	République démocratique du Congo	Programme intégré de relance de l'agriculture dans la province de Maniema	Leopold Sarr
5	Madagascar	Projet d'appui au renforcement des organisations professionnelles et aux services agricoles	Benoit Thierry
6	Moldova	Programme relatif aux services financiers ruraux et à la commercialisation	Pietro Turilli
7	Mozambique	Programme de promotion des marchés ruraux	Alessandro Marini
8	Niger	Initiative de réhabilitation et de développement agricole et rural – renforcement des capacités institutionnelles (IRDAR-RCI)	Hubert Boirard
9	Rwanda	Projet de gestion communautaire des bassins versants de Kirehe	Claus Reiner
10	Sénégal	Projet d'appui aux filières agricoles	Sylvie Marzin
11	Soudan	Projet d'amélioration des moyens de subsistance dans le Sud-Soudan	Rasha Omar
Session d'octobre			
1	Belize	Programme de financement rural	Marco Camagni
2	Bosnie-Herzégovine	Projet d'amélioration des moyens de subsistance en milieu rural	Abdelaziz Merzouk
3	Chine	Programme de réduction de la pauvreté dans la zone de Dabieshan	Thomas Rath
4	Équateur	Projet de développement d'Ibarra-San Lorenzo	Ximena Flores
5	Ghana	Programme de financement rural et agricole	Mohamad Manssouri
6	Guatemala	Programme de développement rural durable dans la région Nord	Enrique Murguia
7	Mauritanie	Programme de développement des chaînes de valeur visant à réduire la pauvreté	Cristiana Sparacino
8	Mexique	Projet de développement forestier à assise communautaire dans les États du sud du Mexique (Campeche, Chiapas et Oaxaca)	Ladislao Rubio
9	Philippines	Programme d'accroissement rapide de la production alimentaire	Sana Jatta
10	Venezuela (République bolivarienne du)	Programme d'appui aux Warao du delta de l'Orénoque	Francisco Pichón
11	Viet Nam	Partenariats pour le développement de l'agroforesterie en faveur des pauvres	Atsuko Toda

Examens intermédiaires			
1	Inde	Programme de convergence des interventions agricoles au Maharashtra	Mattia Prayer Galletti
2	République démocratique populaire lao	Projet de gestion durable des ressources naturelles et d'accroissement de la productivité	Atsuko Toda
3	Swaziland	Programme de finance rurale et de développement des entreprises	Louise McDonald
4	Tadjikistan	Projet d'appui aux moyens de subsistance dans la région du Khatlon	Nigel Brett
5	République-Unie de Tanzanie	Programme de développement du secteur agricole	Samuel Eremie
Nombre total de projets			30

Tableau 2
Liste des examinateurs responsables de l'assurance qualité

<i>Examineurs</i>	<i>Projet examiné</i>
Amnon Golan	Albanie, Cap-Vert, Chine, Inde, Indonésie, Maurice, Moldova, Tadjikistan, République démocratique populaire lao, République-Unie de Tanzanie, Soudan, Swaziland, Viet Nam
Arna Hartmann	Bosnie-Herzégovine, Congo, Mauritanie, Niger
David Forbes-Watt	Cap-Vert, Indonésie, Maurice, Mozambique, Rwanda
Magid Slama	Belize, Cameroun, Ghana, Madagascar, Philippines
Mark Wilson	Sénégal
Rory O'Sullivan	République démocratique du Congo
Paolo Lucani	Équateur, Guatemala
Carlos Elbirt	Mexique, Venezuela (République bolivarienne du)

